

جامعة الملك سعود

كلية الآداب

**رؤية تصورية للتنظيم الإداري للجمعيات الخيرية  
في المملكة العربية السعودية**

إعداد الباحثة

**منى حماد الشمري**

جامعة الملك سعود



## مشكلة الدراسة:-

إن المتأمل في مجتمعنا اليوم، يرى تواجدا كبيرا وانتشارا واسعا للمنظمات الخيرية، ويرى دورها الملحوظ في التطور الاجتماعي والاقتصادي وفي تدعيم التنمية، حتى أصبحت تشارك في برامج وخطط التنمية، وفي تنفيذ بعض أهداف وبرامج السياسة السكانية، وكذا في مجالات البيئة وإستراتيجية مكافحة الفقر وغيرها. وقد أصبح من المتاح للمنظمات الخيرية في بلادنا، العمل على كافة المستويات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، والدخول كشريك هام وفعلي في عمليات البناء والتطوير، وأصبحت تعمل في مختلف الأنشطة الحيوية التي تهتم أفراد المجتمع. ورغم ما تقدمه هذه المنظمات وتنوع أنشطتها، إلا أن الباحثة أظهرت أن كثيرا من المنظمات الخيرية تعاني من الكثير من المشكلات التي تتعلق بالبناء المؤسسي وتكويناته المختلفة، بالإضافة إلى تبني البناء المؤسسي التقليدي الذي لا يواكب التطورات والمتغيرات الإقليمية والعالمية المعاصرة، الأمر الذي يؤثر على بقائها واستمرارها ونموها، ويؤدي إلى ضعف الخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد منها.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة، في أن المنظمات الخيرية تعاني في الوقت الحالي من الكثير من المشكلات ذات الصلة بالبناء المؤسسي، والتنظيم الإداري الأمر الذي يستلزم صياغة رؤية تصوريه للعمل الإداري في الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي :

١-وضع رؤيه لتطوير للتنظيم الإداري في الجمعيات الخيرية

الأهداف الفرعية:

١-التعرف على المعوقات الادارية في الجمعيات الخيرية

٢-مقترحات لتحسين النظام الإداري في الجمعيات الخيرية

تساؤلات الدراسة

١-ما هي الرؤية لتطوير التنظيم الإداري في الجمعيات الخيرية ؟

٢-ما المعوقات الإدارية في الجمعيات الخيرية؟

٣-مامقترحات لتحسين النظام الإداري في الجمعيات الخيرية ؟

## مفاهيم الدراسة

### ١- تعريف التنظيم الإداري:

التنظيم الإداري : مجرد وسيلة تمكّن من إدارة الوحدة أو المنشأة بطريقة تضمن نجاح الأهداف، من خلال انسياب السلطة وتسلسلها من أعلى لأسفل، طبقاً لمبدأ تفويض السلطة وتعدد مستويات الإشراف، ومن خلال تنظيم علاقة الأفراد بعضهم ببعض، لتتضافر جهودهم لإنجاز العمل الموكّل إليهم. ( الفوزان , ١٤٣٤ : ١٠٢ )

### ٢- تعرف الجمعيات الخيرية :- المنظمة تستهدف النشاط الاجتماعي

والاقتصادي الذي يقوم به الأفراد الممثلون في الهيئات والمؤسسات والتجمعات الاهليه ذات النفع العام دون عائد مادي مباشر للقائمين عليه وذلك بهدف التقليل من حجم المشكلات والإسهامات في حلها سواء كان ذلك بالمال أو الجهد ( هيجان , ٢٠١١ : ٤٤ ).

## الدراسات السابقة

١- دراسة الراسني (٢٠١١) بعنوان (تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية) ناقشت الدراسة مدى توافر معايير الأداء المؤسسي للمنظمات الأهلية غير الربحية في دولة الكويت وفق ثمانية معايير هي : المالية والموارد ، والرقابة والتدقيق ، الإعلام والعلاقات العامة ، القيادة العليا ، نظم المعلومات ، التخطيط الاستراتيجي ، الخدمات والعمليات ، الموارد البشرية . وكانت نتائج الدراسة تشير إلى مستوى ضعف عام للمؤسسية في القطاع محل الدراسة ؛ وتراوحت متوسطات النتائج بين ٧٩،٢ كحد أعلى لمعيار المالية والموارد و ٩٣،١ كحد أدنى وكان من نصيب معيار الموارد البشرية . وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات العليا بالقيادات المؤسسية وتوضيح السياسات والاستراتيجيات للموظفين ، وأهمية تحديد معايير واضحة للتقييم ، والدفع نحو التطوير المستمر ، وضرورة تكوين صف ثاني من القيادات وتشجيع اللامركزية ، وضرورة الاهتمام بالتقارير الدورية والخطط ، كما أوصت الدراسة بإعادة النظر في اللوائح والأنظمة وإعادة تقييمها ، وركزت في توصياتها على جانب المورد البشري من حيث صيانتها وتنميته وتطويره .

٢- دراسة قامت بها هيجان (٢٠١١) تحت عنوان (الواقع المؤسسي للجمعيات الخيرية بمدينة الرياض) . هدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع المؤسسي بالجمعيات الخيرية بمدينة الرياض من خلال استعراض عدد من الأبعاد ( التنظيمية ، التخطيطية ، البشرية ، المالية ، التقنية ) باستخدام أسلوب المسحي الوصفي على عينة مكونة من ٤٤ جمعية ، واستخدمت أداة الاستبانة في الإجابة على تساؤلات الدراسة . وأظهرت نتائج الدراسة : أن مجمل اتجاهات العينة بالموافقة حول أبعاد الدراسة . وأكدت التوصيات على ضرورة توسيع نطاق الدراسة وإعادة إجرائها ، وضرورة الاهتمام بالموارد البشرية من ناحية الاستقطاب والتدريب والتحفيز وربط ذلك بتقييم الأداء ، وأوصت كذلك بضرورة الإفادة من التجارب المتميزة في مجال العمل المؤسسي ، وضرورة إنشاء أكاديمية تعليمية وتدريبية يكون الهدف الأساسي تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في عمل الجمعيات الخيرية ، وكذلك أوصت بدراسة أبعاد أخرى مثل القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية والتنمية المستدامة ،

٣- دراسة حنفي (٢٠٠٩) بعنوان " دور مجالس إدارات الجمعيات الخيرية في التنظيم المؤسسي بين الواقع والمأمول) هدفت إلى إلقاء الضوء على مجالس الإدارة وماهيتها ومواصفاتها ودورها في الجمعيات . واستخدم الباحث استبانته لقياس اتجاهات المبحوثين في عينة مكونة من ثمان

جمعيات بمنطقة مكة المكرمة متميزة في إدارتها ومجالس إدارتها، وخلصت الدراسة إلى أن ٦٢.٥% من إجابات المبحوثين تشير إلى عدم تنفيذ مجالس الإدارة لمهامه، وهذا دليل على ضعف الأداء المؤسسي الاحترافي لمجالس الإدارة في عينة الدراسة، وتؤكد ضعف الاهتمام بمبدأ الجودة، وعدم وجود معايير علمية وموضوعية لقياس الأداء، كما وضحت الدراسة اهتماماً وعناية بالجوانب القانونية والمالية وارتباطاً بين أعمال الجمعيات وبين أهدافها، كما أشارت النتائج إلى تدني مستوى التدريب والتطوير وضعف الاهتمام بثقافة الجودة، وأن عنصر تقييم فعالية مجالس الإدارة دورياً هي أقل درجة في نسبة التنفيذ حيث بلغت ٢٦.٦% وهذا دليل على أن مجالس الإدارة تغفل عن تقييم أعمالها بشكل دوري وموضوعي، وأوصت الدراسة بأهمية الحرص على اختيار أعضاء مجلس الإدارة انطلاقاً من مبدأ الجدارة، وضرورة التقييم، وأهمية التطوير، ونشر ثقافة العمل المؤسسي.

٤- دراسة العديساني (٢٠٠٩م) بعنوان ( العمل المؤسسي في المؤسسات والجمعيات الخيرية الواقع والإصلاح ) المنشود" تناولت موضوع المؤسسة بأنها رديف للعمل الجماعي التعاوني المنظم، وبيّنت الدراسة أن واقع المؤسسة يواجه عدداً من التحديات التي تواجهه وتحد من نجاحه، منها الثقافة المجتمعية والضعف المعرفي والنقص المعرفي والنقص الشديد في الكفاءات الإدارية وقلة البرامج التدريبية والتأهيلية وضعف الرقابة المالية والإدارية مع التأكيد على أهمية توافر القناعة بالتحول المؤسسي والعمل على تفعيل الشورى والنأي عن الفردية والخلافات الشخصية، وإتقان المهارات الإدارية، وقدمت الباحثة عدداً م المقترحات والتوصيات كان من أهمها ضرورة أداء المؤسسات الخيرية لأعمالها بصورة حكيمة تكفل الاستمرارية.

٥- دراسة باعلوي ( ٢٠٠٨ ) : بعنوان ( مدى فاعلية الرقابة الإدارية على أعمال الجمعيات الخيرية وانعكاساتها الامنيه ) والتي تهدف إلى التعرف على أدوات الرقابة الاداريه المطبقة على أعمال الجمعيات الخيرية بمنطقة الرياض ومكة المكرمة ، والتعرف على متطلبات الأزمة لتحقيق الفاعلية في الرقابة الإدارية المطبقة على أعمال الجمعيات وكانت نتائج الدراسة انه بلغت نسبة (٦٠%) بأنه يوجد مرجع حسابات تحدده وزاره الشؤون الاجتماعية ومرتببط بها مباشرة ، و اشاره نسبة (١٢%) انه تستخدم الشكاوى كأداة من أدوات الرقابة الإدارية على الأعمال الخيرية . . وبلت نسبه ( ٣٨%) إن الرقابة في الجمعيات الخيرية تتصف بالموضوعية والواقعية في تأديتها لوظائفها . أما ما يتعلق بالمعوقات التي تحد من الفاعلية في الرقابة الاداريه (٣٥%) أن المعوق الأساسي ضعف الإمكانيات المادية والبشرية في بعض الإدارات ، وبلغت نسبه ( ٥,٩%) بأن السبب هو عدم وجود جهة مسئولة عن الرقابة في الجمعية .

٦- دراسة الخراشي (٢٠٠٨) : بعنوان ( تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية ) شملت ٢٠ جمعية خيرية في مختلف مناطق المملكة وكان من بين المحاور التي تم دراستها محور ( التنظيم الإداري ) وتبين من خلال أجابه المفحوصين على لاستبانته أنه على الرغم من وجود تنظيم أداري معتمد لدى (٨٥%) من الجمعيات الخيرية التي تمت دراستها إلا انه (٦٠% ) من المستجيبين يرون أن هذا التنظيم يكفي إلى حد ما للقيام بأعمال الجمعية , ويرون أن (٦٥%) أن مهم الجمعيات الخيرية واضحة ومحدده طبقا للهيكل التنظيمي .

٧- دراسة الربيعه والشريم والرشيدي (٢٠٠٧): بعنوان ( مدى معرفة العاملين في الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية لمفهوم الجودة ) والتي تهدف إلى معرفه العاملين بمفاهيم الجودة ومدى اقتناعهم بتطبيقها في مجال أعمالهم لدى المؤسسة والجهات الخيرية وقياس مدى تطبيق بعض هذه المؤسسات للجودة وكانت أهم النتائج :إشارة النسبة (٩٢%) أن تطبيق الجودة في العمل يزيد من الاستفادة من الطاقات الابداعيه الموجودة لدى العاملين مما يدفعهم لمزيد من العمل , وان (٦٥%) غياب العمل الجماعي والفريق المؤسسي في أداره العمل واتخاذ القرار هو المعوق من معوقات تطبيق الجودة وان (٧٣%) من المشاركين أن من أهم معوقات في تطبيق الجودة عدم اهتمام القيادات العليا بالجودة

٨- دراسة المطوع (٢٠٠٥م) بعنوان " العمل الخيري المؤسسي" تناولت وصفا ميدانياً لمؤسستين خيريتين عاملتين في المملكة وقت إعداد الدراسة هما: الندوة العالمية للشباب الإسلامي ومؤسسة الحرمين الخيرية، وهدفت إلى التعرف على طبيعة الجهود الدعوية التي تقوم بها المؤسسات الخيرية في المملكة السعودية والمعوقات المؤسسية خلال معرفة أنواعها ومداها وإبراز جوانب الأعمال التي تقوم بها في الداخل والخارج والكشف عن جوانب القصور والخلل وإيجاد الحلول المناسبة لها.

٩- دراسة عطية (٢٠٠٥م): " البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية وآفاق التطوير" استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل لإبراز أهمية العمل المؤسسي في عمل المنظمات الخيرية، ودراسة وتحليل البناء المؤسسي الحالي في المنظمات بدراسة مجالات: (البناء التنظيمي، والكفاءة والفاعلية المؤسسية، وفاعلية القيادة، وإدارة الموارد البشرية والمالية، والكفاءة التسويقية وأنظمة وأساليب العمل)، إضافة إلى استخلاص المشكلات والتحديات المعاصرة ذات العلاقة بالبناء المؤسسي واقتراح مداخل للتطوير.

وتكوّن مجتمع الدراسة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية الفاعلة التي تم إشهارها خلال الفترة من

١٩٩٠-٢٠٠٤ م وبلغ عددها ٦٠ جمعية.

وأشارت النتائج العامة لمستوى تطبيق المنظمات الخيرية عينة الدراسة لعناصر البناء المؤسسي إلى أن المنظمات عينة الدراسة لديها بناء تنظيمي سليم بنسبة ٨٢% وكفاءة مؤسسية بنسبة ٨٠% ولها قيادات فاعلة

بنسبة ٨١% وليها كفاءة في إدارة المالية بنسبة ٨١% وكفاءة تسويقية بنسبة ٧٨% وتتوافر لديها أنظمة وأساليب تنظم العمل بنسبة ٧٤% وعقب الباحث بذكر عدد من المشكلات تتعلق بتدني الوعي بأهمية العمل الخيري، وقلة الكفاءات البشرية، ومحدودية الموارد، إضافة إلى مشكلات تتعلق بضعف التنسيق بين الجمعيات وتبادل المعارف والخبرات، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في الأنظمة الحالية وتبني الأنظمة الإدارية الحديثة، وتعزيز مفهوم المؤسسة، وضرورة تبني التخطيط الإستراتيجي وتحسين جودة الخدمات المقدمة والإفادة من التقنيات الحديثة، وتنمية الموارد وتدعيم ثقافة العمل الخيري واستقطاب المؤهلين، وضرورة الحرص على الربط والتنسيق والبعد عن المآرب التي لا تخدم العمل الخيري.

١٠- دراسة الجواهر (٢٠٠٢) بعنوان: (نحو إدارة مؤسسية للعمل الخيري) عرضت الدراسة لبعض الأبعاد التي تحتاج إليها المنظمات الخيرية بصورة ملحة من خلال الزيارات الميدانية لعينة من الجمعيات الخيرية، وبينت أيضاً أن غالب من شملهم الاستفتاء يعتقدون بأن إدارة العمل الخيري تختلف تماماً عن إدارة الأعمال الأخرى (العامة أو التجارية) لذا فلا يمكن تطبيق المفاهيم الإدارية السائدة، مما حدا بالكثيرين إلى الاجتهاد الخاطئ في بعض الأحيان وعدم التزام منهجية إدارية واضحة ومدروسة، وخلصت الدراسة بأهمية ثبات ووضوح أهداف المنظمات الخيرية، وضرورة إيجاد وسيلة لقياس تلك الأهداف. وأشارت إلى ضرورة إيجاد آلية عمل واضحة وهياكل تنظيمية تحدد السلطات والصلاحيات والمسئوليات وتحديد نطاق الإشراف، والأخذ بمبدأ التفويض للصلاحيات. كما أكدت على أهمية التخطيط وضرورة الاستفادة من التقنيات الحديثة.

## تحليل الدراسات السابقة

إن الدراسات توضح لنا اهتمامات الباحثين في مجال التنظيم الإداري والمعوقات التنظيمية وكذلك التعرف على الوضع المؤسسي للجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية , ويتبن ذلك من خلال أوجه التشابه في الدراسات السابقة :-

إن الدراسات:-

الراسني ,الهيجان ,حنفي , العديساتي ,عطيه , تناولوا أبحاثهم عن الواقع المؤسسي للجمعيات الخيرية, واليات البناء المؤسسي , وتقييم الأداء المؤسسي فيها ,وكذلك دور مجالس الإدارة في التنظيم المؤسسي,وكذلك التعرف على واقع الجمعيات الخيرية وكيفيه تطوير النظام الإداري في الجمعيات الخيرية .

أما دراسة :-

المطوع ,الجوهر ,كانت تركز على المعوقات ادرة الجمعيات الخيرية وجوانب القصور وتحليل بيئة العمل وإيجاد الحلول سواء كانت هذه المعوقات داخلية أو خارجية .

أما دراسة :-بأعليوي فكانت تركز على الرقابة الاداريه في الجمعيات الخيرية وانعكاساتها الامنيه ومتطلبات تحقيق الفاعلية في الرقابة الاداريه في الجمعيات الخيرية .

أما دراسة :- الربيعه والرشيد كانت تفردت مفهوم الجودة ومدى اقتناع العاملين في الجمعيات الخيرية بالجودة في العمل .

## الإطار النظري

- التنظيم الإداري في العمل الخيري الجمعيات الخيرية
- دور المملكة في دعم الجمعيات الخيرية
- المشكلات التي تواجه الجمعيات الخيرية
- الصعوبات التي تواجه الجمعيات الخيرية
- رؤية تصوريه للتنظيم الإداري للجمعيات الخيرية

## التنظيم الإداري في العمل الخيري:

التنظيم الإداري : مجرد وسيلة تمكن من إدارة الوحدة أو المنشأة بطريقة تضمن نجاح الأهداف، من خلال انسياب السلطة وتسلسلها من أعلى لأسفل، طبقاً لمبدأ تفويض السلطة وتعدد مستويات الإشراف، ومن خلال تنظيم علاقة الأفراد بعضهم ببعض، لتتضافر جهودهم لإنجاز العمل الموكل إليهم. عناصر التنظيم الإداري:

١. تحديد الأهداف بشكل واضح.
٢. تحديد السلطات والمسؤوليات من خلال الأدلة التنظيمية أو اللوائح وقواعد العمل.
٣. تحديد دقيق لتوصيف الوظائف ، مكوناتها ، أعبائها ، ومؤهلات القائمين بها.
٤. تفويض السلطة أو الصلاحيات، حينما يتأكد للإدارة قدرة المفوض إليهم في ممارسة هذه السلطات وتحمل أعبائها.
٥. تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يحقق التفاعل الاجتماعي بين الأفراد ولا يضعهم في صناديق مغلقة.
٦. أخيراً تصميم الوظائف بشكل يوفق بين متطلبات العمل الداخلي والظروف الداخلية والخارجية أسس ومبادئ التنظيم الإداري:

لا ينشأ أي تنظيم إلا وفقاً لأسس ومبادئ ومعايير عدة من أهمها :

- (١) مبدأ تسهيل تحقيق الأهداف : لكي يكون الأداء ذا فاعلية فإن على المنظمة أن توفر الإمكانيات المعلنة والتسهيلات التي تضمن أداء الأعمال وتنفيذها بصورة فعالة تتطابق مع الأهداف المعلنة.

(٢) مبدأ الفاعلية في الأداء : لكي يكون البناء التنظيمي الرسمي أكثر فعالية يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة ، وبدون الإسراف في الموارد المتاحة وبأقصى استغلال للقدرات الفردية الموجودة ، وتحديد واضح لخطوط السلطة ، والمسؤولية وتقديم الوسائل اللازمة لتطوير الأفراد.

(٣) مبدأ تجميع الوظائف المتشابهة: وهذا يعني أن تقوم الإدارة بتجميع الوظائف المتشابهة تحت سقف إداري واحد ، وذلك من أجل تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل مجموعة من هذه الوظائف.

(٤) مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية : نظرا لأن السلطة تعني الحق المكتسب من الوظيفة لممارسة العمل ، ونظرا لأن المسؤولية تعني الالتزام بتنفيذ العمل المطلوب ، فلا بد إذا من أن يكون هناك توازن بين هذه السلطة والمسؤولية.

(٥) مبدأ المحاسبة الفردية : على ضوء مفهوم السلطة والمسؤولية فإن محاسبة الفرد ومراجعة أعماله يجب أن تتم من قبل رئيسه المباشر.

(٦) مبدأ وحدة الأمر والتوجيه : وهو يعني أن الفرد يجب أن يتلقى التوجيه والأوامر من شخص واحد فقط هو رئيسه المباشر.

(٧) مبدأ النمو الوظيفي : وهو يعني أنه كلما زاد حجم العمل بالمنظمة كلما تطلب ذلك توسيع قاعدة الوظائف من أدنى الهرم الوظيفي إلى أعلاه.

(٨) مبدأ الانطلاق الإشراف : ينبني مفهوم نطاق الإشراف حول فكرة أن قدرات المديرين محدودة ولا يستطيعون بالتالي الإشراف والمتابعة على عدد كبير من المرؤوسين وفي العادة فإن نطاق الإشراف يتأثر بطبيعة العمليات ومدى تعقيدها أو سهولتها.

(٩) مبدأ التوازن الوظيفي : وهذا يعني أن توضح الحدود حيا ل توسيع الأعمال الوظيفية وحجم الوحدات أو الأقسام أو الإدارات.

## دور المملكة العربية السعودية في دعم الجمعيات الخيرية

نظرا لارتباط أعمال الخير بالدين الإسلامي الحنيف ارتباطا وثيقا فأن الدولة تهتم بالإعمال الخيرية عناية خاصة

ويتمثل الدعم المعنوي في الإشراف على أعمال الجمعيات الخيرية وتوجيهها والعمل على تسهيل مهمتها لما يحقق من أهدافها بفاعليه وسرعة وكذلك منح المتخرجات من الدورات التدريبية التي تقيمها شهادات مصدقه من وزاره الشؤون الاجتماعية بالاضافه إلى منح قروض للمتخرجات من الدورات من بنك التسليف السعودي للمساعدة في إقامة مشروعات فرديه .

وإما الدعم المادي فيمكن إيجازه في عدة أمور منها:-

٣- تقديم الإعانات المتنوعة وفقا للائحة منح إعانات الجمعيات الخيرية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم ٦١٠ في ١٣٩٥-٥-١٣ الذي يتيح للجمعيات الخيرية الاستفادة من الإعانات التالية :-

٤- إعانة تأسيسية تصرف بعد تسجيل الجمعية رسميا , وهي محدده بمبلغ معين  
٥- إلى إعانات سنوية تصرف بعد انتهاء سنتها الأولى وقد تصل هذه الاعانه الى ٨٠% من إجمالي مصروفاتها

٦- أعانه انشائيه تصرف لمساعدة الجمعية في تنفيذ مشروعات المباني والتي تساعد الجمعية على تأمين مقرات لها وتصل إلى ٨٠ % من إجمالي تكاليف البناء

٧- أعانه فنيه تتمثل في تعيين موظفين للعمل في الجمعية

٨- أعانه عينيه وفقا للحاجة لمساعدة الجمعيات في أداء رسالتها وتنفيذ برامجها ( الفوزان

(١٤٣٤،

## المشكلات التي تواجه الجمعيات الخيرية .

يبدو أن المشاكل التي تتعرض لها الجمعيات الخيرية في أي مكان في العالم هي مشاكل تكاد تكون متماثلة وما تعاني منه الجمعيات الخيرية في السعودية هو بصورة عامة ما تعاني منه الجمعيات الخيرية في كل دول العالم (ساعاتي ، ١٩٩٨ : ٤٣ - ٤٤ ) .

### ومن هذه المشاكل :

- ١ . عدم تنظيم المعلومات المتوافرة عن الجمعيات الخيرية لعدم وجود مركز معلومات حديث يدير قاعدة معلومات الجمعيات الخيرية .
- ٢ . عدم كفاية التمويل اللازم للجمعيات الخيرية حتى تتمكن من القيام بدورها الإيجابي في مجال التنمية وما زال اعتمادها الأكبر على الإعانات الحكومية
- ٣ . عدم توافر الخبرة الفنية والإدارية للجمعيات الخيرية مما يؤدي إلى صعوبة قيام هذه الجمعيات بدون الأساسي والتعرف على المشكلات التي تواجه المجتمع .
- ٤ . تعاني الجمعيات من تأخر تنفيذ بعض المشروعات وعدم القدرة على تسويق منتجاتها جانب عدم الالتزام بالتخطيط والتوجيه ، والإشراف والمتابعة للمشروعات مع عدم ؟؟؟؟؟ التدريب الكافي مما يؤدي إلى ضعف فرصها في تحقيق التمويل الذاتي .
- ٥ . عدم كفاية الإعانات الحكومية التي تحصل عليها الجمعيات الخيرية حيث أن هذه الإعانات تتناسب من حيث حجمها ، وطريقة الحصول عليها مع الدور الذي يحسب أن تقوم به الجمعيات ، مما يؤكد حتمية تدعيم قدرتها لتنمية مواردها الذاتية .

٦. وجود قصور في دور وسائل الإعلام تجاه الجمعيات الخيرية من حيث تعريف المواطنين بأهداف هذه الجمعيات وخدماتها وذلك من أجل الحصول على مساندتهم

( آل سعود ، ٢٠٠٢ : ٢٤٩ - ٢٥١ )

## الصعوبات التي تواجه الجمعيات الخيرية :

- ضعف الدور الإعلامي للجمعيات الخيرية .
- غياب الثقة بين الجمعيات الخيرية والقطاع الخاص .
- غموض مفهوم الشراكة وأبعادها التنموية للجمعيات الخيرية .
- ضعف المهارات التفاوضية للجمعيات الخيرية مع ممثلي المؤسسات الممولة .
- ضعف تجاوب القطاع الخاص مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع وألوياته .
- يغلب على برامج المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص الطابع الخيري الرعوي وليس الطابع التنموي .
- ضعف رؤية الجمعيات الخيرية لمفهوم التنمية بالمشاركة .
- محدودية القدرة المالية وعمل دراسات جدوى للمشاريع .
- قلة الكوادر المتخصصة في إعداد المشروعات التنموية .
- ضعف إدراك القطاع الخاص بأن الجمعيات الخيرية هي آلية النفاذ للقواعد الشعبية .
- عدم توفر إدارة للشؤون القانونية .
- مبادرات القطاع الخاص لا تتسم بالاستمرارية وإنما ترتبط معها بأحداث محددة أو مواسم محددة مثل دعم شهر رمضان .
- لا تتوافر معلومات كافية عن أولويات القطاع الخاص واستراتيجياته لدى الجمعية .

## رؤية تصوريه للتنظيم الإداري للجمعيات الخيرية:-

إن النجاح الملموس في التنظيم الإداري للجمعيات الخيرية، الذي أثبتته الدراسات السابقة، يجعلنا نقف وقفة المتأمل، أمام هذه الجهود، التي تبذل على الرغم من المعوقات والصعوبات التي تواجهها، إلا أنها استطاعت أن تقدم شيئاً ملموساً، وتتجاوز الكثير من العقبات. وحتى يستمر التنظيم الإداري في تحقيق نجاحات أكثر، فإننا نوصي القائمين عليه بالأخذ بهذه الرؤية التالية:-

### ١- إعادة النظر في الأنظمة الحالية، وتبني الأنظمة الإدارية الحديثة

إعادة النظر في الهياكل الإدارية التي تركز على المهام والانجازات، أكثر من القواعد والإجراءات، حتى تتحول من منظمات تقليدية إلى منظمات حديثة ذات هياكل محددة في مستوياتها التنظيمية والإدارية، وتعمل بروح الفريق، وإلى منظمات متعلمة، تعمل بالتعلم من تجاربها ومن تجارب المنظمات الرائدة، ويقوم عليها مدراء وعاملون، لديهم دوافع ذاتية للتعلم، واكتساب المعرفة، والبناء عليها، ومن منظمات تعتمد مركزية القرار، إلى منظمات تعمل باللامركزية، وتمكن المديرين والمؤهلين، من العاملين كصناع قرارات، في مستوياتهم الإدارية، ومن الإدارة بالأوامر، إلى الإدارة بالمشاركة، ومن الإدارة بالتخمينات، إلى الإدارة بالمعلومات، ومن الإدارة الكسولة، إلى الإدارة بالابتكار.

### ٢- تبني التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمات:-

إن من أهم الإجراءات التي ينبغي أن تقوم بها قيادة المنظمات الخيرية، هي التخطيط الاستراتيجي المبني على تحديد الرؤية المشتركة والأهداف والاستراتيجيات، التي تعكس تطلعات المؤسسة المستقبلية على المدى البعيد، وتجعلها أكثر وضوحاً وتركيزاً، وأسهل فهماً وتحقيقاً، من قبل جميع العاملين.

وعليها أن تسعى لاكتساب مهارة وضع البرامج والخطط طويلة الأجل، المعتمدة على دراسة

وتحليل المعوقات والسلبيات، ونقاط القوة والضعف، التي تؤثر على أداء المنظمة، ورفع الكفاءة المؤسسية، من خلال إعطاء أهمية بالغة للتخطيط، وصياغة الأهداف وتصميم الخطط والبرامج، ومن ثم تنفيذ ذلك من خلال آليات واضحة، وبذل الجهد الكبير، والوقت الكافي، في تدريب العاملين على التنفيذ السليم، ثم تقييم الإنجازات من خلال معايير واضحة مرتبطة بالخطط والأهداف، وليست من خلال معايير مرتجلة أو عاطفية أو شخصية.

### ٣- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة :-

نوصي القائمين على المنظمات الخيرية بالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، وبناء قاعدة بيانات ومعلومات حديثة، والانتقال إلى مرحلة متقدمة من التكنولوجيا، من خلال القيام بعملية تغيير جذري وحقيقي لكل العناصر المكونة لها، وإعادة صياغتها، وفقا لمفاهيم ومتطلبات عصر المعلومات، والتحول بمفهوم المعلومات من كونها وصفية وإحصائية تاريخية، إلى اعتبارها حركة متدفقة من الحقائق والمؤشرات والعلاقات والفرص والمعوقات.

### ٤- ترسيخ المؤسسية والبعد عن الفردية :-

إن الفردية وحب التملك والسيطرة فطرة، فطر الله الناس عليها، وما لم تتوفر قناعات ذاتية نابعة من عمق فكري بأهمية المؤسسة والبناء المؤسسي، ومعرفة دور الفرد في المؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالفرد، فسيظل الفرد، هو المسيطر والمتحكم بالمؤسسة، وبنشأته تنشط، ويتغير أفكاره، تتغير ثقافة المؤسسة، وبموته تموت.

### ٥- الاهتمام بقيادة المنظمات الخيرية:-

وذلك من حيث اختيار الكفاءات التي تمتلك الوضوح في الرؤى والاستراتيجيات، ولديها القدرة الكافية في تحليل العوامل المؤثرة على أداء المنظمة، وتشجيع الابتكار، ومشاركة العاملين، وتعمل على تطوير ذاتها والآخرين.

### ٦- العناية الفائقة بالموارد البشري:-

اختياراً، وتدريباً، وتحفيزاً، ثم المحافظة عليهم من خلال رفع مستوياتهم المعيشية، حتى لا يضطرون لتترك أعمالهم ومنظماتهم، التي تعبت عليهم وأنفقت الأموال في تهيئتهم، ثم يقطف

الثمرة غيرهم، وهذا يدل على سوء في التخطيط، وعدم الإدراك لأهمية هذا المورد الخطير في المنظمات.

وقد يظن القائمون أن البدائل متوفرة، ومن السهل التخلص من العاملين، لكن الذي امتلأ قلبه منهم بحب العمل الخيري منهم، وتعبت المنظمة في صقل مواهبه، ثم لم تحافظ عليه، فإنها تخسر خسارة يصعب أن تعوضها -خاصة- مع استمرار التفكير بهذه العفوية والبساطة، وعلى وجه الخصوص المدراء والكوادر المهمة في المنظمة؛ فإنه يضاف إلى ذلك خسارة الفكر التي تضيعه المنظمة بعدم المحافظة عليهم.

#### ٧- الاهتمام بالموارد المالية، والمشاريع الاستثمارية:-

نوصي المنظمات الخيرية بتغيير السياسة في الموارد المالية، القائمة لديها اليوم، باعتمادها على نفقات المتبرعين وصدقات المحسنين، صحيح انه لا يمكن لأي منظمة خيرية الاستغناء عن هذا المورد المهم جدا، وقد تحتاج هذا في أول الأمر، لكن ننصح بأن هذا الاحتياج يكون مرحلة تأسيس فقط، تنتقل بعدها إلى التخطيط لحيازة الأوقاف والمشروعات الاستثمارية، التي تمكنها من حرية التخطيط واختيار الاستراتيجيات المناسبة، وتأدية رسالتها التي تراها هي، لا التي يراها المتبرعون والداعمون،

#### ٨- الاهتمام بالإعلام:-

وذلك من خلال تبني خطط إعلامية قوية وواضحة ومدعومة، حتى يزول اللبس والغش، الذي يحوم حول منظمات العمل الخيري، وحتى يتفهم المجتمع الدور الذي تضطلع به هذه المؤسسات، وحتى تترسخ الثقافة اللازمة لدى المجتمع بأهمية دعم العمل الخيري، والمشاركة فيه.

وفي ظني، أن تقصير قيادات المنظمات تجاه سياسة دعم الإعلام في المنظمات، وإن كان له ما يبرره، من قلة الإمكانيات، إلا أنها لا بد أن تنتبه إلى كوننا في عصر أحد أبرز سماته الإعلام ولغة الإعلام وصناعة الرأي العام، والمنظمات الخيرية كلها تعتمد على التسويق من خلال الإعلام، ونجاح المنظمة دالة تتأثر بحجم النشاط الإعلامي لها.

٩- الاهتمام بالانظم واللوائح الإدارية:-

- وتنظيم الحقوق والواجبات وكتابة السياسات اللازمة، ووضع الأدلة والإجراءات وقواعد العمل
- الاستعانة بالمختصين في العمل الإداري والتنظيمي خصوصاً ممن مارس هذا الجهد مثل مدراء الشركات ومهندسين الأعمال المؤسسية .
- زيادة بعض القطاعات المؤسسية المتميزة سواءً حكومية أو قطاع خاص والاستفادة من تجاربهم الناجحة .
- إقامة المنتقيات والندوات العلمية الدورية حول سبل تطوير العمل الخيري.. مع إشراك أكبر شريحة من ممارسي العمل الخيري (أي لا يقتصر اللقاء على القيادات فقط).
- فتح حوارات دورية بين العاملين وقادة العمل الخيري في كل مؤسسة حول العقبات وسبل النهوض بالعمل الخيري ..تحت شعار "الشفافية المطلقة "
- التدريب المستمر والدائم على رأس العمل ,مع مراعاة حسن اختيار المدرب الإدارية والتدريبية .
- التقويم المستمر للأعمال والأنشطة , ومكافأة كل فريق عمل أو فرد وفق ما قدمه من إنجاز خلال فترة معينة .
- التخلص من المجانية والعمل دون مقابل للعاملين ..بل العمل بمقابل ولكن بقدر وحجم الإنجاز تنال الأجر .
- التخلص من عقلية ما أريكم إلا ما أرى , واعتماد الشورى واحترام الرأي الآخر مهما كان صاحبه .
- الاحتفال بالنجاحات التي تحققتها الأقسام والأفراد فذلك يسهم في تعزيز نجاحات المنظمة .
- إدارة العمل الخيري تتم بالترشيح من قبل أعضاء الجمعية العمومية بالانتخاب .

## المراجع

- ١- محمد القريوتي السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٣
- ٢- عبد العزيز صديق جستنيه ، السلوك التنظيمي ، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز ، قسم الإدارة العامة، ٢٠١٠م
- ٣- احسان دهش الجلاب ، أداره السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠١١
- ٤- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢م
١. وزاره الشؤون الاجتماعية (١٤٢٨) . الكتاب الإحصائي السنوي، الرياض.
- ٥- الزهراني ، محمد سعيد (٢٠١٠) أسس الخدمة الاجتماعية في الجمعيات الخيرية ، مكة المكرمة ، جامعه أم القرى .
- ٦- السدحان ، عبدالله ناصر ( ١٤١٩ ) الجمعيات الخيرية في المملكة الواقع والتطلعات ، مكتبه الرشد . الرياض .
- ٧- الشعلان ، هند عبد الله (١٤٢١) فاعليه برامج التعليم الفني والتدريب المهني المقدمة من الجمعيات الخيرية النسائية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعه الملك سعود ، الرياض
- ٨- نظام الجمعيات الخيرية ١٤٣٠هـ و منشورات وزاره الشؤون الاجتماعية .

٩- الزيد, زيد بن عبد الكريم (٥١٤٢٥هـ) الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية ,  
في عهد خادم الحرمين الشريفين.

١٠- الفوزان, هيفاء (٥١٤٣٤هـ) دور التدريبات المهنية بالجمعيات الخيرية في تفعيل  
الدور التنموي للمرأة السعودية . رساله دكتوراه . جامعه الملك سعود . الرياض

١١- شويكة , منى ( ١٤١٨ ) مساهمه طريقة تنظيم المجتمع في زيادة فاعليه الجمعيات  
الخيرية النسائية . رساله ماجستير . كليه الخدمة الاجتماعية . الرياض .

١٢- الزهراني , محمد سعيد (٢٠١٠) اسس الخدمة الاجتماعية في الجمعيات الخيرية , مكة  
المكرمة , جامعه ام القرى

١٣- الشبكي , الجازي محمد ( ١٤١٧ ) الجهود النسائية التطوعية في مجالات الرعاية  
بالمملكة العربية السعودية , رساله ماجستير , جامعة الملك سعود , الرياض .

١٤- هيجان , (٢٠١١) واقع المؤسسات الخيرية , كليه ادارة الاعمال , جامعه الملك سعود ,  
الرياض .